

# ALIANÇA ESTRATÉGICA: A PARCERIA ENTRE NOKIA E GRADIENTE

---

Luciano Silva Gomes

---

---

## Resumo

---

O artigo estudou o caso da parceria efetuada pela Nokia do Brasil Tecnologia Ltda (NOKIA) e a Gradiente Eletrônica S/A (GRADIENTE). Segundo Yin (2001), o estudo de caso é indicado quando se examinam eventos, mas não se possui controle sobre o seu comportamento. Para desenvolver o artigo, foi utilizado o modelo concebido por Bruno e Vasconcelos (1999), que visa analisar alianças estratégicas praticadas pelas empresas. Também foram verificados artigos acadêmicos, base de dados eletrônica, pesquisa bibliográfica e informações jornalísticas. No estudo, foi analisada a estratégia utilizada na concepção, implementação e gestão da parceria que, nas suas primeira e terceira etapas, constituiu-se numa aliança sem participação acionária para transferência de tecnologia e produtos da Nokia para Gradiente. Na segunda etapa, foi criada uma joint venture entre as duas empresas, denominada NGI (NOKIA GRADIENTE INDUSTRIAL), para atuar no segmento de telefonia celular. Com a parceria, a Nokia conquistou a liderança de mercado e a Gradiente fechou o maior acordo comercial deste segmento no Brasil, na época, com a venda de sua parte na NGI para a Nokia. Para expandir seus mercados, a Nokia implementou alianças em vários continentes. Por sua vez, a Gradiente costuma realizar parcerias visando produzir bens com tecnologia transferida.

**Palavras-chave:** Administração estratégica. Aliança estratégica. Telefonia celular. Nokia. Gradiente.

## Introdução

A aliança estratégica entre corporações é um fenômeno que vem crescendo muito após a década de 80. Segundo Bruno (1996), esta aliança é uma parceria estabelecida entre organizações com intuito de trabalharem de uma forma conjunta objetivando atingir metas estabelecidas.

Bruno e Vasconcelos (1999) constataram que os desafios do processo de inovação tecnológica têm ampliado cada vez mais o conceito de cooperação. Isso foi o que ocorreu na parceria entre a Nokia e a Gradiente.

Para Schumpeter (1982), as inovações são responsáveis por profundas transformações econômicas, aumentando a capacidade de acumulação de riquezas. Uma inovação consiste em numa invenção economicamente viável. A Invenção é a criação de um novo produto/serviço ou processo de produção.

## Referencial teórico

A Nokia e a Gradiente desenvolveram uma aliança estratégica no Brasil objetivando atuar no segmento de telefonia celular. Segundo Hitt et al. (2002), os fatores envolvidos em uma aliança estratégica são:

- Recursos: equipamentos, mão-de-obra, capacidade financeira e de inovação;

- Capacidades: habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada;

- Competências essenciais: união dos recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes.

Para Hitt *et al.* (2002), em uma aliança, os recursos, capacidades e competências essenciais são combinados visando perseguir interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços.

Segundo Hitt *et al.* (2002), as formas de cooperação existentes entre empresas são:

- *Joint venture*: ocorre quando duas ou mais empresas criam uma companhia independente combinando parte de seus ativos;

- Aliança estratégica acionária: neste tipo de aliança, os sócios possuem diferentes porcentagens do capital social da empresa; e

- Alianças sem participação acionária: são formadas através de acordos contratuais realizados para que uma companhia forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma outra companhia, sem haver compartilhamento do capital social.

Para analisar uma aliança estratégica, Bruno e Vasconcellos (1999) criaram um modelo que se preocupa em gerar um instrumental analítico para estudar as alianças

praticadas pelas empresas. Neste modelo, são levados em consideração os aspectos de gestão e resultados das alianças, onde se propõem quatro dimensões: -institucional; organizacional; execução e criação de valor. Estas dimensões são descritas a seguir:

- Institucional: representa a existência de um respeito mútuo e convergência de propósitos institucionais entre as partes, havendo um histórico de relações entre os parceiros, uma boa interlocução e uma busca constante pela excelência.

- Organizacional: representa a tolerância para as diferenças de cultura<sup>1</sup> entre os envolvidos e a comunicação, além de honestidade, ética e transparência da aliança.

- Execução: abrange a definição da pauta da interação do escopo da aliança e compromisso de execução de projetos, além da flexibilidade de contatos e adequação de competências essenciais.

- Criação de valor: estuda o domínio e a aplicação do conhecimento na parceria, além dos ganhos econômicos, organizacionais e institucionais da aliança.

Segundo Bruno e Vasconcellos (1997), a administração e implementação de uma aliança estratégica são desenvolvidas em cinco etapas:

1. Definição estratégica;
2. Escolha do parceiro, onde é necessário haver uma convergência de interesses e um histórico de relações;
3. Negociação e definição do projeto;
4. Implementação e execução, onde se aponta qual é o comprometimento da execução de projetos pelos parceiros e como será a adequação das competências essenciais; e
5. Finalização da aliança, onde são verificados os resultados da parceria para as partes envolvidas.

Através das definições apresentadas anteriormente, será elaborado um quadro mostrando as características da aliança estratégica criada entre a Nokia e Gradiente.

---

### Método de pesquisa

---

O método de pesquisa utilizado consistiu no estudo de caso da aliança estratégica estabelecida pela Nokia e a Gradiente. A descrição do método abrange a apresentação das empresas envolvidas no estudo, a consolidação da aliança através da criação de uma *joint venture* e a análise da parceria.

<sup>1</sup> Costumes, atitudes, jeito de agir, valores e o modo de se organizar das pessoas ou instituições (PUCRJ, 2007).

### Empresas envolvidas

A aliança estratégica estudada no artigo foi realizada entre a finlandesa Nokia, que em 2003 era líder mundial em comunicações móveis, atuando em mais de 130 países, com mais de 60 mil funcionários, e a brasileira Gradiente, fundada em 1964. As informações das empresas analisadas foram levantadas a partir de estudos realizados por Andreassi e Bruno (2003).

A Nokia, em 2003, possuía centros de PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D) distribuídos por 15 países, onde 20 mil funcionários, aproximadamente, se dedicavam a esta atividade. Esta empresa surgiu em 1865 como uma usina que produzia papel. Ela atuou também nas áreas químicas e de borracha. Em 1990, a Nokia passou a dedicar-se exclusivamente ao setor de telecomunicações.

O início da mudança estratégica da Nokia do segmento químico para o de telecomunicação ocorreu no começo da década de 60 quando, através de pesquisas, a Nokia redefiniu sua linha de produtos, passando a produzir cabos de comunicação. Na década de 70, a Nokia passou a investir no mercado de aparelhos e infra-estrutura para telefonia celular.

A Nokia iniciou suas operações no Brasil importando aparelhos do México, visando a disputar um pequeno mercado. Percebendo que poderia crescer no

país, ela passou a concentrar seus esforços na tecnologia digital, produzindo telefone celulares localmente. Através desta percepção, a Nokia resolveu estabelecer uma parceria com a Gradiente.

Segundo Andreassi e Bruno (2003), a Nokia pretendia aproveitar o conhecimento que a empresa brasileira possuía do seu mercado, além da marca que a Gradiente consolidou no país.

A Gradiente iniciou sua empreitada no segmento de telefonia celular através da inauguração da sua primeira fábrica em Manaus, no ano de 1972. Esta fábrica abrigou a primeira linha de produção de celulares no Brasil, a partir de 1993, com tecnologia transferida da Nokia.

Em 1997, a Gradiente iniciou a fabricação do primeiro telefone celular digital no Brasil através da aliança com a Nokia. Um ano depois, esta parceria fez com que seu faturamento ultrapassasse a marca de R\$ 1 bilhão pela primeira vez em sua história.

### Consolidação da aliança estratégica

A aliança estratégica se consolidou com a criação de uma *joint venture*, em 1997, entre a Nokia e a Gradiente, surgindo uma nova empresa, denominada NGI. Nesta nova empresa, a Nokia detinha 51% de participação, contra 49% da Gradiente.

Inicialmente, a Nokia, em 1993, fechou um acordo para trans-

ferência de tecnologia de produção de celulares para Gradiente, caracterizando-se em uma aliança sem participação acionária.

Os recursos e capacidades colocados na NGI foram, por parte da Nokia, investimento e disponibilização de sua tecnologia para a produção de celulares, além de treinamento de funcionários. Por parte da Gradiente, foram investidos US\$ 10 milhões na expansão e modernização da sua fábrica em Manaus para abrigar a NGI. A Gradiente também disponibilizou seu conhecimento sobre o mercado brasileiro, marca e infra-estrutura produtiva e comercial.

Por meio da união dos recursos e capacidades disponibilizados na aliança pela Nokia e Gradiente, foi possível desenvolver as competências essenciais da NGI para operar no segmento de telefonia celular no Brasil.

---

### Análise

---

Para Andreassi e Bruno (2003), o sucesso da aliança entre a Nokia e a Gradiente baseou-se na confiança mútua entre os envolvidos, tendo sido atendidos os interesses de ambas as partes.

Em três anos de aliança, as vendas da Nokia no Brasil aumentaram cerca de 1400%, passando de um faturamento de US\$

30 milhões, em 1996, para US\$ 450 milhões, em 1999. A participação de mercado saltou, de 3% no início de suas atividades no país, para 45 % no final da década de 90.

Com o sucesso da NGI, a Nokia decidiu, em 2000, comprar por US\$ 415 milhões a participação que a Gradiente possuía nesta empresa. A Gradiente utilizou parte deste dinheiro, aproximadamente US\$ 100 milhões, para quitar dívidas. O restante foi utilizado em novos investimentos, segundo Jimenez e Franco (2000).

Ao assumir o controle da NGI em 2000, a Nokia passou a fornecer à Gradiente produtos com sua tecnologia em regime OEM,<sup>2</sup> caracterizando uma terceira etapa da aliança, sem participação acionária, onde a Gradiente comercializaria aparelhos da Nokia por um prazo determinado.

Andreassi e Bruno (2003) afirmam que a NGI sofreu muito com o choque cultural das empresas, pois a Gradiente tinha uma linha conservadora e a Nokia um perfil de equipe menos rígido. Mesmo com a compra da participação da Gradiente, a Nokia manteve os funcionários da fábrica, que em sua maioria eram da Gradiente. Com o passar do tempo, este choque cultural foi se diluindo, criando um ambiente de tolerância às diferenças culturais.

---

<sup>2</sup> *Original Equipment Manufacturing*: Fabricante original do equipamento. Ocorre quando uma empresa incorpora um ou mais produtos de outro(s) fabricante(s) aos seus produtos comercializados.

No Quadro 1, são apresentadas as características da aliança implementada entre a Nokia e a Gradiente. A referida análise baseou-se nas definições abordadas no referencial teórico do artigo.

Foram estudadas a implantação da aliança, o que foi disponibilizado pelas empresas envolvidas, as dimensões e os tipos de alianças executadas pela Nokia e Gradiente durante a parceria:

**QUADRO 1**  
**ESTUDO DA ALIANÇA**

|  | <b>NOKIA</b>  | <b>GRADIENTE</b>   |
|--|---|--|
|  | <b>Implantação da aliança</b>   |  |
| <i>Definição estratégica</i>             | Acesso ao mercado brasileiro, rede de distribuição, potencial da marca e ao conhecimento local.   | Acesso à tecnologia de produção de celulares.  |
| <i>Escolha da parceria</i>               | A Gradiente possuía conhecimento do mercado brasileiro, tinha uma marca conhecida e estrutura para fabricação e distribuição.   | A Nokia possuía a tecnologia necessária para a produção de celulares.  |
| <i>Negociação e definição do projeto</i> | 1ª etapa: transferência de tecnologia para Gradiente produzir celulares.<br>2ª etapa: criação da <i>joint venture</i> NGI. A Nokia iria deter 51% das ações da NGI.<br>3ª etapa: Fornecimento de produtos em regime de OEM para Gradiente comercializar por um prazo determinado. | 1ª etapa: produção de celulares com tecnologia transferida pela Nokia.<br>2ª etapa: criação da <i>joint venture</i> NGI. A Gradiente iria deter 49% das ações da NGI.<br>3ª etapa: Comercialização de telefones celulares da Nokia em regime de OEM. |
| <i>Implementação e Execução</i>          | Disponibilização dos recursos tecnológicos e treinamento de funcionários.   | Disponibilização de mão-de-obra e investimento de US\$ 10 milhões na expansão e modernização da fábrica de celulares em Manaus.  |
| <i>Finalização da aliança</i>            | Compra da participação de 49% que a Gradiente possuía da NGI por US\$ 415 milhões.<br>Acordo para fornecer seus produtos em regime de OEM para Gradiente comercializar por um prazo determinado.  | Venda de participação para Nokia e utilização deste dinheiro para saldar dívidas e realizar investimentos.<br>Comercialização de telefones celulares da Nokia em regime de OEM.  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <i>Finalização da aliança</i>              | Compra da participação de 49% que a Gradiente possuía da NGI por US\$ 415 milhões.<br>Acordo para fornecer seus produtos em regime de OEM para Gradiente comercializar por um prazo determinado. | Venda de participação para Nokia e utilização deste dinheiro para saldar dívidas e realizar investimentos.<br>Comercialização de telefones celulares da Nokia em regime de OEM. |
| <b>Fatores disponibilizados na aliança</b> |  |   |
| <i>Recursos</i>                            | Tecnologia de produção de celulares, componentes, treinamento de funcionários, marca.  | Fábrica, Rede de distribuição, marca, investimentos na expansão e modernização da fábrica de Manaus e funcionários.   |
| <i>Capacidades</i>                         | Tecnologia.  | Produção e comercialização.   |
| <i>Competências essenciais</i>             | A união dos recursos e das capacidades proporcionaram vantagem competitiva na produção e comercialização de telefones celulares no Brasil.   |   |
| <b>Dimensões da aliança</b>                |  |   |
| <i>Institucional</i>                       | Caracterizada pela convergência de propósitos através da definição estratégica da Nokia e Gradiente, além do histórico de relacionamento proporcionado pela primeira etapa da aliança.           |   |

Fonte: Pesquisa direta, 2006.

A Nokia costuma utilizar as alianças estratégicas para avançar nos mercados de seu interesse. Isto ocorreu nos Estados Unidos, Ásia e Brasil.

A Gradiente, por sua vez, adota a estratégia de transferência de tecnologia, através da compra da tecnologia de terceiros para o desenvolvimento e produção de seus bens. Na parceria com a Nokia, isto ocorreu na primeira e na terceira etapa da aliança estratégica quando,

na segunda etapa, se tornou uma *joint venture*.

Na Tabela 1 é apresentado o desempenho financeiro das empresas nos anos de 1999, período que antecedeu a venda da parte na NGI da Gradiente para a Nokia, o ano da venda, que foi em 2000, e a fase pós-venda em 2001. Essas informações foram levantadas a partir dos dados financeiros disponibilizados pela Nokia e Gradiente no ano de 2004.

**TABELA 1**  
**DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

|                                  | 1999   | 2000   | 2001   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Nórdia (€\$ - milhões)</b>    |        |        |        |
| Faturamento                      | 19.777 | 30.376 | 31.191 |
| Lucro                            | 3.908  | 5.776  | 3.362  |
| <b>Gradiente (R\$ - milhões)</b> |        |        |        |
| Faturamento                      | 1.062  | 1.185  | 520    |
| Lucro                            | 24     | 472    | (-110) |

Fonte: Informações adaptadas de Nórdia (2004) e Gradiente (2004).

Conforme as informações apresentadas na Tabela 1, percebe-se que a Nórdia teve crescimento no seu faturamento e lucro de 1999 para 2000. Em 2001, seu lucro diminuiu em •\$ 2.414 bilhões, motivado pelos prejuízos de •\$ 855 milhões de sua empresa de capital de risco e de •\$ 78 milhões da Nórdia Network.

Analisando as informações disponibilizadas pela Nórdia (2004), outros fatores que contribuíram para redução do seu lucro foram: 1. o aumento dos investimentos em P&D na ordem de •\$ 3 bilhões em 2001; e 2. a redução na lucratividade da divisão Nórdia Mobile em •\$ 358 milhões, fato este devido à queda nas vendas mundiais de telefones celulares: em 2001, foram vendidos em todo o mundo 380 milhões de celulares contra 405 milhões em 2000.

Estes dados mostram que a Nórdia teve prejuízos no seu desempenho financeiro devido a fatores externos à aliança com a Gradiente, fato contrário ao ocorrido

com a empresa brasileira, cuja performance financeira foi evoluindo no decorrer da aliança, tendo o seu auge no período da venda da participação da Gradiente na NGI para a Nórdia em 2000, quando todos os seus indicadores financeiros quebraram recordes de faturamento e lucro.

Depois da finalização da aliança, a partir de 2001, a Gradiente passou a ter uma redução em todos os seus índices financeiros, perdendo R\$ 665 milhões em seu faturamento e operando com prejuízo de R\$ 110 milhões em 2001, contra um lucro de R\$ 472 milhões em 2000.

Apesar destes desdobramentos, a Gradiente obteve os seguintes ganhos devido à aliança:

- Acesso à tecnologia de produção de celulares;
- Ingresso no mercado de telefonia celular;
- Fortalecimento de sua marca no segmento de telecomunicações;



- Aprendizado em desenvolvimento e administração de alianças;

- Ganhos financeiros com a venda de sua participação na NGI para Nokia.

No que diz respeito ao aprendizado com a aliança, a Gradiente, em 2003, lançou uma nova linha de celulares em parceria com a empresa francesa SAGEM, uma das maiores empresas de tecnologia da Europa. Esta parceria também foi projetada nos mesmos moldes da primeira parceria com a Nokia, sem a criação de uma *joint venture*.

Nesta aliança, a SAGEM também entrou com a tecnologia de produção e componentes e a Gradiente disponibilizou seu mesmo conhecimento e estrutura empregado na parceria com a Nokia.

### Considerações finais

Através deste trabalho, pode-se concluir que a estratégia utilizada pela Nokia e Gradiente foi utilizar as competências essenciais de seus parceiros para reduzir os riscos na exploração de um novo mercado. Com isto, foi criada uma *joint venture* entre estas empresas para atuar no segmento de telefonia celular no Brasil.

A *joint venture* concretizou o sucesso eminente que a parceria já vinha tendo na primeira etapa, que consistia na transferência de tecnologia por parte da Nokia para a Gradiente. Com a *joint venture*, a

Nokia aumentou rapidamente o seu faturamento e participação no mercado, e a Gradiente melhorou todos os seus índices financeiros, adquirindo também competência essenciais para o desenvolvimento de novas parcerias.

A Nokia também obteve ganhos ao incorporar uma nova empresa e criar uma base para produção e comercialização de celulares no Brasil.

A Gradiente, durante o período da aliança, passou a ter uma evolução em seus índices financeiros, cujos aspectos mais vistosos são o aumento do seu faturamento, que em 1998 passou a marca de R\$ 1 bilhão por ano e lucro de quase meio bilhão de reais, em que os aparelhos celulares representavam cerca de 60% de suas vendas.

O aprendizado que esta aliança deixa diz respeito a como desenvolver, implementar e gerenciar uma parceria que visa atender os objetivos de ambas as empresas, por meio do aprofundamento da relação e utilização das competências essenciais dos envolvidos, visando à evolução de uma maneira igualitária de todos.

Para uma parceria ser bem sucedida, segundo o estudo de caso efetuado neste artigo a partir do modelo proposto por Bruno e Vasconcellos (1999), é preciso que sejam atendidos os seguintes requisitos:

1. Convergência de propósitos expressados na definição

estratégica das empresas para parceria;

2. Escolha de um parceiro que venha a atender a definição estratégica da empresa e que já possua um histórico propício de relacionamentos;

3. Atendimento das necessidades de ambas as partes na negociação e definição do projeto da aliança;

4. Implementar e executar a aliança, respeitando a cultura prevaiente nas empresas, unindo os recursos, capacidades e competências essenciais de ambos, conforme estabelecido no projeto da aliança, visando criar a vantagem competitiva da parceria; e

5. Finalizar a aliança após o atendimento das metas estabelecidas por ambos envolvidos.

O modelo de aliança estratégica praticada na NGI, em seus aspectos, é recomendável para aplicação no desenvolvimento de parcerias entre organizações, pois este modelo baseou-se no atendimento mútuo dos objetivos de ambos os parceiros, respeitando as

diferenças culturais, utilizando-se das competências essenciais, capacidades e recursos de cada envolvido, suportada por uma confiança recíproca entre as partes.

Nesta aliança, ambas as partes saíram com a sensação de terem conquistado o que tinham estabelecido como objetivo. Isto pode ser comprovado na declaração que o presidente da Gradiente, Eugênio Staub, deu ao jornal *O Estado de S. Paulo*, em 2000, afirmando que este “foi o melhor negócio” de sua vida, pois ele acabara de realizar o maior acordo do segmento de telefônica celular no Brasil, na época, vendendo a parte que a Gradiente possuía na NGI para Nokia por US\$ 415 milhões.

A Nokia, depois do anúncio da compra da parte em que a Gradiente detinha na NGI, teve uma valorização de suas ações na bolsa de valores de empresas de alta tecnologia Nasdaq, de Nova York, nos Estados Unidos. Com esta aquisição, a Nokia atingiu a liderança no segmento de telefonia celular no Brasil em 2004.

## Referências

ANDREASSI, S. C. A.; BRUNO, M. A. C. Joint venture Nokia/Gradiente (NGI): telefonia celular. In: ALIANÇAS estratégicas em tecnologia e inovação. São Paulo: FIAP, 2003.

BRUNO, M. A. C. **Eficácia da aliança tecnológica**: estudos de caso no setor químico. São Paulo: Revista de Administração, 1996.

BRUNO, M. A. C.; VASCONCELLOS, E. P. G. Effectiveness in the management of strategic technological alliances: conceptual framework and application to the chemical industry. **Technology Management: Strategies & Applications**, New York, v. 3, n. 3, p. 313-327, 1997.

BRUNO, M. A. C.; VASCONCELLOS, E. P. G. Gestão de alianças tecnológicas de alto compartilhamento: modelo e aplicação em empresas químicas In: SEMINARIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 1999, Valencia. **Anais...** Valencia: Generalitat Valenciana, 1999.

GRADIENTE. Nossos resultados. Disponível em: <<http://www.gradiente.com/site/empresa/pt/graficos.asp>>. Acesso em: 21 dez. 2004.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

JIMENEZ, C.; FRANCO, C. Gradiente vende divisão por US\$ 415 milhões. **O Estado de S. Paulo**, São Paulo, 2000.

NOKIA. Financial statements. Disponível em: <<http://www.nokia.com/A4126493>>. Acesso em: 22 dez. 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Glossário. Disponível em: <[http://cursos.ead.pucrs.br/teleformar/2003/blocos/bloco\\_1/hipertexto-motivacional/GLOSS%CI RIO.html](http://cursos.ead.pucrs.br/teleformar/2003/blocos/bloco_1/hipertexto-motivacional/GLOSS%CI RIO.html)>. Acesso em: 10 nov. 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Aliança estratégica: a parceria entre Nórdica a Gradiente**

---

Luciano Silva Gomes  
Doutorando em Engenharia de Produção pela  
Universidade Metodista de Piracicaba,  
em Santa Bárbara D'Oeste/SP  
MPA em Gestão Estratégica de Organizações pela  
Universidade Nove de Julho  
de São Paulo/SP em 2007.  
Endereço para contato:  
Banco Nossa Caixa S/A.  
Rua Marambaia, 435 - Casa Verde  
02515-900 - São Paulo, SP - Brasil  
Telefone: (11) 3856 3156  
luciano.gomes@nossacaixa.com.br

---